

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang selaras dengan penelitian ini, yaitu :

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

Peneliti, Tahun	Judul, Objek Penelitian	Perbedaan	Persamaan
(Sepviana Candra Dewi et al., 2018)	“Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Pengurusan Akta Perkawinan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispenduk) Kota Surabaya”. Objek riset Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surabaya.	Budaya kerja diukur dari kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab. Lokus Disdukcapil Kota Surabaya. Metode penelitian kualitatif dekriptif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.	Kesamaan riset adalah membahas tema terkait budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.
(Budiharjo, 2018)	“Penerapan Budaya Kerja 5K Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Ilmate Kementerian Perindustrian”. Objek riset Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Ilmate Kementerian Perindustrian.	Penelitian lebih berfokus pada pengaruh budaya kerja 5K. Lokasi penelitian Di Lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Ilmate Kementerian Perindustrian.	Kesamaan metode penelitian kuantitatif dengan teknik kuesioner. Kesamaan riset adalah membahas tema terkait budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

Peneliti, Tahun	Judul, Objek Penelitian	Perbedaan	Persamaan
(Crisnina, 2020)	“Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara”. Objek riset adalah pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara..	Penelitian lebih berfokus pada pengaruh disiplin kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara.. Lokasi penelitian dilakukan di Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara.	Kesamaan metode kuantitatif dengan teknik wawancara, studi dokumentasi dan kuesioner. Kesamaan riset adalah membahas tema terkait budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.
(Apriliani et al., 2021)	“Implementasi Budaya 5R Sebagai Upaya Peningkatan Perawatan Fasilitas Dan Melatih Kedisiplinan Personal Di LKSA Kota Bekasi”. Objek riset adalah fasilitas di panti asuhan yang melibatkan anak-anak dan pengurus.	Penelitian lebih berfokus fasilitas di panti asuhan yang melibatkan anak-anak dan pengurus. Lokasi penelitian dilakukan di LKSA Kota Bekasi. Penelitian menggunakan metode perancangan, pelatihan, dan observasi.	Kesamaan riset adalah membahas tema terkait budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.
Wiwit Dwi Karmawati	“Pengaruh Budaya Kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin) Terhadap Kinerja Pegawai SMK Negeri 4 Kota Probolinggo”	(Sedang dalam proses)	Sedang dalam proses)

Sumber: Diolah dari beberapa referensi (2023)

B. Kerangka Dasar Teoritik

1. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhaya*. Kata *buddhaya* merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “budi“ atau “akal“. Sedangkan kata *culture* berarti dari kata *colare* yang memiliki makna “mengolah“, “mengerjakan“. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam“. Budaya kerja adalah suatu filsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh Moeljono dalam (Assagaf, 2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diartikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja menurut Mangkunegara dalam (Assagaf, 2012) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan definisi budaya kerja diatas dari para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang dianut sebuah organisasi untuk menjadikan pedoman perusahaan demi mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut (Assagaf, 2012) dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Asumsi dasar

Pada budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Pada budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3) Pimpinan atau kelompok pencipta

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Pada perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi

internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5) Berbagi Nilai

Pada budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6) Pewaris (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

7) Adaptasi

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

b. Unsur-unsur Budaya Kerja

Budaya kerja tidak akan tercipta begitu saja, namun harus diupayakan dengan bersungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau instansi dengan menggunakan seperangkat sistem dan teknik – teknik pendukung. Terciptanya suatu budaya kerja pasti melalui proses panjang, karena terdapat perubahan pada nilai-nilai yang lama untuk menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi suatu kebiasaan dan terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Suatu budaya kerja jika sudah

mendarah daging pada diri pegawai akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur sebagai berikut:

- 1) Sikap dengan pekerjaan, yaitu kesukaan dengan pekerjaan yang dijalankan dibandingkan dengan aktivitas lainnya, seperti bersantai atau semata – mata memperoleh kepuasan dari kesibukan kegiatannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, dedikasi, bertanggung jawab, berhati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, dan suka membantu sesama pegawai.

c. Jenis-jenis Budaya Kerja

Robert E. Quinn dan Michael R dalam (Tika, 2014) mengemukakan Jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya adalah :

1) Berdasarkan Proses Informasi

Berdasarkan proses informasi membagi budaya organisasi menjadi beberapa budaya, diantaranya :

a) Budaya rasional

Pada budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang

ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

b) Budaya ideologis

Pada budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c) Budaya consensus

Pada budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

d) Budaya hierarkis

Pada budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

2) Berdasarkan Tujuannya

Berdasarkan tujuannya membagi budaya kerja kedalam beberapa bagian, yaitu:

- a) Budaya organisasi perusahaan,
- b) Budaya organisasi public
- c) Budaya organisasi sosial.

Berdasarkan proses informasi dan tujuannya budaya kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya consensus dan budaya hierarkis, semua proses informasi budaya kerja tersebut dapat diimplementasikan sesuai tujuannya yaitu untuk budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi public atau budaya organisasi sosial.

d. Fungsi Budaya Kerja

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut (Sarah, 2019):

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi

kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- 5) Sebagai integrator. Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- 9) Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-

kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

- 10) Sebagai penghambat berinovasi, Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi. Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas maka budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Jika budaya kerja dalam organisasi dapat bekerja dengan baik maka akan berdampak baik juga terhadap perusahaan atau organisasi itu sendiri.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya kerja

Luthans dalam (Tika, 2014) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menataati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

f. Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Adapun manfaat dari budaya kerja antara lain (Gering & Guno, 2006):

- 1) Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik
- 2) Membuka seluruh jaringan komunikasi

- 3) Keterbukaan
- 4) Kebersamaan
- 5) Kegotong-royongan kekeluargaan
- 6) Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki
- 7) Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor
- 8) Eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain)
- 9) Kedisiplinan meningkat
- 10) Tingkat absensi menurun

Suatu budaya kerja apabila diterapkan dengan baik maka akan membawa perubahan baik pula dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh pimpinan, seperti gotong royong, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan juga produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing pegawai atau anggota (Lutfia, 2021).

2. Budaya Kerja 5R

Budaya kerja 5R diadaptasi dari metode 5S yang digagas oleh Kaizen. 5R merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Pada hakikatnya penerapan program 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) yang merupakan adaptasi program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*) (Liliana & Suyadi, 2018). Metode tersebut merupakan solusi efektif dalam pengelolaan administrasi kantor yang implementasinya banyak diterapkan di organisasi. 5R dapat disebut sebagai falsafah jalan

kehidupan dalam kehidupan kerja. Intisari dari 5R adalah mematuhi apa yang telah disepakati bersama. Dimulai dengan menyingkirkan apa yang tak dibutuhkan dari tempat kerja (ringkas) dan menata kembali semua barang yang dibutuhkan di tempat kerja dengan tertib (rapi). Kemudian, lingkungan yang bersih diciptakan (resik) dan dipelihara sehingga ketidakwajaran dapat mudah ditemukenali. Dan tiga langkah tersebut harus dijaga agar berlangsung setiap saat (rawat). Karyawan harus mengikuti aturan yang disepakati dan ditetapkan pada tiap langkah tersebut dan pada saat mereka mencapai langkah rajin, mereka telah cukup terbekali dengan disiplin pribadi untuk mengikuti dan mematuhi berbagai aturan lain dalam pekerjaan mereka (Mubarok, 2018).

Manfaat 5R bagi tempat kerja menurut Imai (1998) seperti sebagai berikut:

- 1) Menciptakan lingkungan kerja yang bersih, higienis, aman, dan menyenangkan bagi semua orang
- 2) Revitalisasi tempat kerja dan meningkatkan moral karyawan jauh ke depan.
- 3) Menghapuskan berbagai jenis muda (pemborosan) dengan mengurai kegiatan mencari-cari peralatan kerja, mempermudah gerak kerja operator, menekan usaha gerak yang menimbulkan rasa tegang dan regangan serta kelelahan industri, dan membebaskan/mengosongkan tempat.

Manajemen harus pula memahami betul banyaknya manfaat yang dapat diperoleh dari program 5R di tempat kerja bagi perusahaan secara menyeluruh, yaitu:

1. Membantu karyawan dalam mencapai disiplin pribadi. Karyawan dengan disiplin pribadi selalu melaksanakan 5R, berminat dalam kaizen, dan dapat dipercaya untuk memenuhi standar.
2. Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan (muda) di tempat kerja.
3. Menunjukkan berbagai ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan berlebih.
4. Mengurangi gerak kerja yang tak bernilai tambah, seperti operator berjalan jauh atau gerak kerja dengan ketegangan yang menimbulkan kelelahan.
5. Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tak seimbang, kemacetan mesin, maupun kelambatan waktu penyerahan. Mudah dipantau secara visual, sehingga penyelesaiannya tidak bertele-tele.
6. Menyelesaikan masalah logistik kronis di tempat kerja dengan cara sederhana.
7. Membuat masalah kualitas dengan jelas.
8. Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi.
9. Mengurangi kecelakaan industri dengan mengurangi keadaan lingkungan kotor, cara berpakaian kerja, dan operasi tidak aman.

Adapun pengertian dan aktivitas Budaya Kerja 5R menurut Osada (2000) adalah sebagai berikut:

a. Ringkas

Menurut Osada (2000) ringkas mempunyai arti membedakan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan. Adapun aktivitas yang dilakukan adalah:

1) Dasar Pemilahan

Pemilahan adalah seni membuang barang. Mulailah membuang barang yang tidak perlu, dalam melakukan hal tersebut sebaiknya perhatikan dengan cermat peralatan yang tidak berfungsi dengan baik dan suku cadang yang rusak. Untuk melakukan pembuangan harus melakukan penilaian dan manajemen stratifikasi. Manajemen stratifikasi mencakup memutuskan pentingnya suatu barang, mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan, sekaligus memastikan bahwa barang yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat supaya lebih efisien.

2) Menghilangkan yang tidak perlu.

Dalam melaksanakan tugas yang tidak perlu, urutannya adalah sebagai berikut:

- a. Memutuskan ruang lingkup operasi (tempat kerja dan daerah mana) dan target yang ingin dicapai.
- b. Bersiap-siap
- c. Melatih karyawan untuk mengenal apa yang tidak diperlukan.
- d. Menentukan jumlah dan memberi nilai.
- e. Melakukan pemeriksaan dan penilaian manajemen, serta memberikan petunjuk kerja.

3) Melaksanakan pembersihan besar

Pembersihan harus dilaksanakan mulai dari atap sampai gudang bawah tanah. Setiap potong peralatan harus dibersihkan secara terpisah. Daerah bagian luar juga harus dibersihkan. Dan hal mutlak yang harus dipikirkan untuk mempertimbangkan keselamatan dan mencegah kerusakan.

4) Menangani penyebab kotoran.

Cara pertama ialah berusaha supaya kotoran tidak terbentuk. Apakah itu berarti menghilangkan semua kotoran di sumbernya atau hanya menekannya sampai seminimal mungkin, itu masih termasuk usaha mengatasi kotoran di sumbernya. Hal ini memerlukan bantuan semua alat teknologi yang tersedia.

b. Rapi

Menurut Osada (2000) rapi mempunyai arti menentukan tata letak yang tertata rapi sehingga anda selalu dapat menemukan barang yang diperlukan. Kerapian adalah proses menghilangkan pemborosan waktu yang dipergunakan untuk mengambil dan menyimpan barang. Adapun aktivitas yang dilakukan adalah:

- 1) Penyimpanan fungsional berdasarkan 5W dan 1H.
- 2) Praktik dan kompetisi dalam menyimpan dan mengambil barang.
- 3) Menatarapikan tempat kerja dan peralatan.
- 4) Menghilangkan pemborosan waktu untuk mencari barang.

Menurut Imai (1998) rapi berarti mengelompokkan barang berdasarkan penggunaannya dan menatanya secara memadai agar upaya dan waktu untuk mencari/menemukan menjadi minimum.

Untuk menerapkan hal ini, semua barang harus memiliki alamat tertentu, nama tertentu, dan volume yang tertentu pula. Tak hanya lokasinya saja, jumlah maksimum barang yang diperbolehkan di tempat kerja harus pula ditetapkan.

c. Resik

Menurut Osada (2000) resik mempunyai arti menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja yang lebih bersih. Pembersihan sebagai cara inspeksi. Tindakan yang dilakukan berupa pembersihan yang lebih efisien, membersihkan dan memeriksa peralatan dan perkakas. Membersihkan adalah suatu proses yang menganggap setiap mesin atau alat penting karena memiliki tuntutan dan kemampuan sendiri dan berusaha untuk merawatnya dengan baik. Sekali hal ini dipahami, akan terbukti bahwa pembersih yang teliti juga merupakan pembersih yang paling tuntas, dan oleh sebab itu ada dalam kedudukan terbaik untuk menemukan masalah kecil saat masih kecil. Maka pembersihan juga merupakan proses deteksi dan koreksi.

d. Rawat

Menurut Osada (2000) rawat mempunyai arti memelihara barang dengan teratur, rapi dan bersih, juga dalam aspek personal dan kaitannya dengan polusi. Aktivitas yang dilakukan berupa manajemen visual yang inovatif, deteksi dan tindakan dini pemantapan 5R. Metode manajemen visual yang pertama dengan menggunakan label. Peralatan harus diberi label dengan nama dan

fungsinya. Hal ini berlaku untuk setiap barang. Contoh penggunaan label sebagai berikut:

1) Label manajemen presisi

Label ini berfungsi untuk menunjukkan derajat presisi, tingkat manajemen dan periode berikutnya.

2) Label pemeriksaan tahunan

Pada dasarnya sama dengan stiker pemeriksaan pada mobil yang menunjukkan waktu pemeriksaan. Label harus ditempelkan pada semua peralatan sehingga anda tidak kehilangan satu pemeriksaan apapun.

3) Label temperatur

Label untuk menunjukkan derajat panas, termasuk label khusus dan pewarnaan. Beberapa barang berubah dengan berubahnya temperatur dan yang lain mencatat temperatur tertinggi sehingga anda dapat menemukan masalah yang timbul seketika, meskipun kebetulan tidak berada ditempat itu pada saat itu.

4) Label tanggung jawab

Label ini menunjukkan siapa yang bertanggung jawab atas apa. Setiap orang harus bertanggung jawab atau sesuatu, dan segala sesuatu harus menjadi tanggung jawab seseorang. Cara terbaik untuk menjelaskan hal ini kepada setiap orang adalah dengan menempelkan label tanggung jawab.

5) Label lain

Di antara beberapa label lain yang dapat digunakan ialah label yang menunjukkan barang itu untuk apa dan menarik perhatian orang untuk memperhatikan keamanan khusus.

6) Limit pada manajemen

Label merupakan cara yang baik untuk menonjolkan limit pada manajemen secara visual.

7) Label daerah pada meteran

Pada setiap meteran harus ada petunjuk yang jelas tentang nilai normal apa dan dimana daerah berbahayanya.

e. Rajin

Menurut Osada (2000) rajin berarti disiplin pribadi. Orang yang mempraktikkan ringkas, rapi, resik dan rawat secara terus-menerus dan menjadikan kegiatan ini sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-harinya dapat menyebut dirinya memiliki disiplin pribadi. Pembentukan kebiasaan tidak terlalu sulit dengan cara berikut ini:

- 1) Biasakan (sistematisasi) perilaku jika menginginkan hasil yang baik.
- 2) Perbaiki komunikasi dan pelatihan untuk memperoleh mutu yang terjamin.
- 3) Atur supaya setiap orang mengambil bagian dan setiap orang melakukan sesuatu, kemudian mengimplementasikannya.

Atur segala sesuatu sehingga setiap orang merasa bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan

3. Kinerja Pegawai

a. Definisi Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) pegawai, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia (Hasibuan dan Silvya, 2019).

Menurut (Jufrizen, 2018) kinerja merupakan tanda berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Agar dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Prayogi et al., 2019).

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana

proses pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Ruky (2006) dalam Arifin (2017). Istilah kinerja adalah pengalih bahasaan dari kata Inggris "*Performance*", prestasi sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*). Kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Sedangkan menurut Arianty et al (2016) kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwasannya kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan sesuai dengan target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati oleh pihak perusahaan dengan pegawainya.

b. Manfaat Kinerja

Menurut Sumarni (2011:33) manfaat kinerja pegawai meliputi:

- 1) Untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi.
- 2) Untuk menentukan target atau sasaran yang nyata.
- 3) Lalu pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Menurut Handoko (2012:135) manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki kinerja

Umpan balik kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen sumber daya manusia.

7. Ketidak akuratan informal

Kinerja yang jelas mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan mereka untuk memperbaiki kinerja.

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan- kesalahan tersebut.

c. Indikator kinerja

Sebenarnya banyak organisasi memberikan pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator* bermacam-macam, seperti (Crisnina, 2020):

- 1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengatur output atau outcome suatu kegiatan.

- 2) Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
- 4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun, sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung (peningkatan, ketepatan, perputaran, tingkat, efektivitas, dan lain- lain). Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung (dalam bentuk persentase, perkalian, jumlah, unit, rupiah, dan lain- lain) (Moehariono, 2012:32).

Menurut Fattah (2017) Indikator kinerja pegawai adalah:

1. Hasil kerja, dengan indikator: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.

2. Perilaku kerja, dengan indikator: disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian.
3. Sifat pribadi, dengan indikator: kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Menurut Prastyo et al. (2016) Indikator dalam kinerja pegawai dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan beserta hasilnya.

2) Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

3) Keandalan

Keandalan dalam kinerja merupakan kemampuan yang disyaratkan dengan supervisi umum. Keandalan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan yang akurat tepat, akurat dan benar.

4) Kehadiran

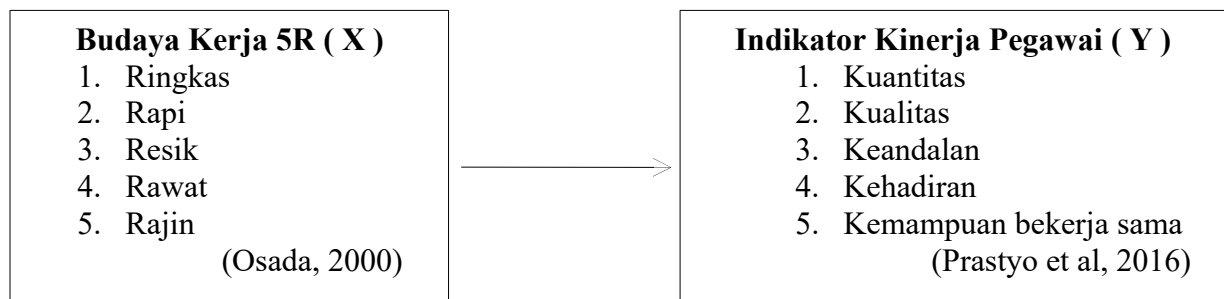
Kehadiran adalah keyakinan untuk masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang telah ditetapkan sehingga mencapai tujuan dan hasil yang sebesar-besarnya.

C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti (2023)

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara pada penelitian, maka hipotesis yang diputuskan adalah:

Ho1 : Variabel Budaya Kerja 5R tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di SMK Negeri 4 Kota Probolinggo.

Ha1 : Variabel Budaya Kerja 5R mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di SMK Negeri 4 Kota Probolinggo.